

法政大学学術機関リポジトリ  
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

## <論文>中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源 (3)

著者	川喜多 喬
雑誌名	経営志林
巻	38
号	1
ページ	17-28
発行年	2001-04-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00016418">http://hdl.handle.net/10114/00016418</a>

## 中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源 (3)

川 喜 多 喬

37-3号

序章 研究の問題意識と方法

第1章 中小製造業の経営と人材：その概要

37-4号

第2章 中小・中堅製造業の経営戦略

1 経営戦略という用語の使い方の限定

2 経営戦略1＝企業の個性選択

### 3 経営戦略2＝過去5年間の経営行動

#### (1) 不況期5年間の経営行動

前節では自企業の特徴に関する経営者の判断をもってその企業の個性選択の代理指標と考えると、それによって企業の人材戦略に違いがあることをみた<sup>1)</sup>。

都内の中小・中堅企業の基本的な性格付けとは相対的に別なのが、個々の時代の環境に応じた経営対策であろう。とくにわれわれが調査を行った1997年の直近の5年間は、いわゆる「バブル経済崩壊」後、一転して厳しい不況に突入し、またそれが簡単には回復せず、長引くことがますますはっきりしてきた時期であった。

その不況のもとで、都内の中小・中堅製造業は、どのような経営対策をとってきたであろうか。

表2-19は、あらかじめ示した、予想される複数の経営行動の中から複数回答自由で選択をさせたものである。

まず明らかなことは、半数強の企業が、製造方法や工程・部材の改善を行っていることである。

しかしながら、このような行動は、必ずしも不況期の特徴とは言えまい。なぜなら好況期でも、かような改善活動は製造業では盛んに行われていることはよく知られている通りであることだから

である<sup>2)</sup>。われわれは今後の見通しも聞いたが<sup>3)</sup>、この行動は、やや比率が下がる。製造方法や工程・部材の改善では、既にかんりのところまで進んでしまい、不況対策としてはこれ以上はもうこれでは対応しきれないとの意識が経営者にはあるのではないだろうか<sup>4)</sup>。

第二に明らかなことは、この製造方法や工程・部材の改善すら半数強の指摘にとどまり、他の諸行動は3社に1社程度以下の指摘しかないことである。もちろん実際にそのような行動がとられていても程度の差があり、アンケートにはあえて指摘しなかったということもありうる。が、筆者としては、経営行動の非普遍性の方を強調したい。経営学の教科書に載っている経営改善行動のリストそれぞれがいかにか望ましい行動を示すものであったとしても実際の経営はそれらを網羅的に行うことは例外である。むしろ、この場合も少ない経営資源をどこに集中的に投じるかという選択こそ「経営行動」であると筆者は考える。

さて、第二位に挙げられているものが、営業経路の開拓など営業強化である<sup>5)</sup>。こちらの方は、製造方法や工程・部材の改善と違い、今後さらに強化したいという意向になっている。

第三位に、基幹事業での新製品開発が指摘されている<sup>6)</sup>。これも、それ以後も継続される予定であると推定される。

第四位に、省力化機械への積極的投資がきている<sup>7)</sup>。この動きは、実は省力化機器メーカーの成長のチャンスにもつながっていると思われる。特に(第一章で示した通り)経営状況が好調な企業では、かなり厳しいとする企業に比べて、省力化機器への積極的投資を行う企業が多い。また、高品質の製品を生産し検査する機器の導入も、不況下でも比較的経営が好調な企業に多く、厳しい状況にあるとする企業との差が目立つ。不況期には

これらの機器の価格が比較的安定したり、低下することもあるので、不況期をむしろ設備投資のチャンスとして伸びている企業があり、そのような企業と他との企業との設備装備率、さらには高度な製品を市場に送り出す力に格差が広がる可能性があるものと推定される\*8。

第五位に、従業員への教育訓練の強化がくる。そして、今後はそれを行うとする企業数が増えて

おり、今後の経営行動としては第一にくる。不況下でも、一部の中小企業は人材育成の姿勢を弱めていないし、むしろ重視する姿勢であることが注目できる。

これらに比して、雇用調整を行った中小企業は概して少なかった。ただ、経営状況がかなり厳しいとする中小企業では3割近くの企業が賃金・賞与のカットや希望退職募集・解雇を行っていた\*9。

表 2-19 経営対策（最近5年間、今後の予定）（複数回答）

	最 近 5 年間	今 後	今後－ 最近
製造方法・工程部材の改善	52.7	37.1	▲15.6
営業経路の開拓など営業強化	36.3	41.9	5.6
基幹事業での新製品の開発	33.0	35.6	2.6
省力化機械への積極投資	28.9	24.5	▲ 4.4
従業員への教育訓練の強化	25.8	39.7	13.9
小集団活動・提案制度・5S等	20.1	18.1	▲ 2.0
製品の整理・集約	18.1	13.5	▲ 4.6
財務・経理部門の充実	16.9	19.9	3.0
基幹人材の新規採用	16.4	23.8	7.4
自社からの外注化の促進	16.1	13.6	▲ 2.5
新規事業への進出	15.4	20.6	5.2
自社の下請けの整理・内製化促進	14.4	9.8	▲ 4.6
革新的な基礎技術の社内開発	14.0	19.6	5.6
デザイン・製品設計部門の強化	13.9	17.3	3.4
高度製品生産・検査機器導入	13.8	17.0	3.2
賃金・賞与水準の切り下げ	13.6	6.3	▲ 7.3
社員の希望退職・整理解雇	13.0	3.5	▲ 9.5
海外生産や海外調達の強化	12.1	12.6	0.5
不採算事業所の廃止	11.1	6.1	▲ 5.0
他社の下請・OEM生産拡充	10.1	9.0	▲ 1.1
遊休資産の売却や不動産運用	9.1	5.4	▲ 3.7
非正社員・臨時工への転換	6.2	6.3	0.1
新事業の整理・本業へ集約	2.8	1.9	▲ 0.9
その他の活動	1.0	2.0	1.0

## （2）経営行動の類型化：経営行動と人的資源対応との関連

以上の経営行動と製造現場での対策は、それぞれが単独で行われるのではなく、ある対策がとられ活動が行われる場合には他の活動・対策もあわせて実施される傾向があると推定される。

そこで、どういう行動が比較的まとまってとられる傾向があるかをみるために、因子分析を行ってみた。

その結果が表 2-20である。

1) 従業員の教育訓練の強化は、小集団活動や提案活動、また基幹人材の新規採用とともに行われる傾向がある。つまり不況下でも基幹人材の新規採用を行っているような企業では、同時に社員教育や小集団活動にも熱心な企業であることが多い。それによって製造工程の改善や部材の改善を行っている。また、表からわかるようにこれらの企業では、革新的基礎技術の開発や営業力強化にも熱心である傾向がある。

2) 不況下で、従業員にはもっとも厳しい対応(社員の希望退職募集・整理解雇、賃金・賞与水準の切り下げ)で臨んでいる企業は、遊休資産売却や不動産運用、また不採算事業所の廃止を行っている。ここで興味深いのは、減量の努力が従業員数および労務費だけに向けられているのではなく、事業所・資産の減量をもあい伴っていること、また、このような策をとる企業も、全ての従業員を減量しているのではなく、財務・経理部門については充実を図っていることである。

3) 省力化機械への積極投資をしている企業は、製造方法・工程・部材の改善を同時に行い、また自社下請の整理を行って、内製化を促進する傾向がある。省力化機器を導入することで生産性が高まり、内製化比率を高めるのである。また、部材の共通化も下請け比率を下げる方向に寄与しているのである。近年、アメリカがお手本で日本の企業はそれを知らないかのように大げさな表現で「アウトソーシング化」が経営ジャーナリズムを賑わせているが、むしろ「インソーシング化」を行っている企業がちゃんとある。

これらの行動と対局的な位置にある行動が、海外生産・海外調達の強化である。海外生産や海外からの調達に向かう企業は、自社への設備投資をしないのであろうし、また、工程改善の努力をも、しないのであろう。興味深いことに、海外生産・海外からの調達を行う企業は、基幹事業での新製品の開発をも同時に行う傾向がある。つまり、国内の本社は製品開発機能に特化し生産機能は海外へと国際分業を行っているのである。

4) 非正社員・臨時工への転換を目指す企業は、意匠・設計部門の強化を目指す企業と対極的な位置にある。意匠・設計部門の人材は多くは、おそらく正社員の基幹人材として確保されるのであろう。非正社員・臨時工への転換を目指す企業では、新事業開発を諦め本業に回帰し、生産は海外により任せ、国内の生産機能は縮小する傾向もある。

5) 外注化の促進を行っている企業は、必ずしも生産機能の縮小を行っていない。むしろ製品の整理・集約をしている企業とは対極的な位置にある。そして、高精度製品を生産する機器あるいは検査機器の導入を行っている。かような企業では、高精度の製品の組立機能は社内に残し、部品・加

工の外注化を図る形で社内外の分業を行っているのであろう。こういう企業の導入する機器は、省力化に貢献するとともに、また非正社員の活用も可能にしている。しかし非正社員化ばかりを進めているのではなく、意匠・設計部門での正社員の強化は行っている。

6) 新事業の整理・本業への集約を行っている企業と、新事業への進出を行っている企業とは、当然であろうが、対極にある。そして新事業への進出を行っている企業は、他社の下請生産を拡大し、OEM生産も行っている傾向がある。新事業進出とはいえ、直ちに自社ブランド製品あるいは最終製品の生産とは限らないのである。むしろ自社へ発注してくれる親企業得意先を開拓するということが多いのであろう。そして、その証拠に、デザイン部門を強化しているのはむしろ新事業を整理し本業を重視しその質を高めようとしている企業に多いのである。

7) 革新的基礎技術の開発は、他の活動とは比較的独立して単独で行われる傾向が強いが、ただそれを行う企業は、外注化をも進める傾向があるが、営業経路の開拓など営業強化の姿勢は若干ある。つまり自社は研究開発機能と営業機能により特化していき、生産機能は他に任せるという分業的な行動が見られるのである。

8) 営業経路の開拓など、営業強化をする企業は、基幹人材の新規採用を行っていることが比較的多い。

表2-20 過去5年間実施してきた経営行動対策の類型(因子分析による:主因子法,初期固有値1以上を抽出,反復回数25)

	Factor 1 人材開発	Factor 2 減量経営	Factor 3 製品開発 ・海外化 vs 機械化 ・内製化 (脱ものづくり)	Factor 4 非正社員化 vs 意匠部門充実	Factor 5 機器投資 +外注活用 vs 製品集約	Factor 6 本業回帰 vs 事業多角化	Factor 7 革新/技術 開発	Factor 8 営業強化
Q04.1.V 従業員の教育訓練の強化	.59777	.04706	-.04161	-.19211	.08344	.05985	-.24826	.00275
Q04.1.W 小集団活動・提案制度・5S等	.59706	.14131	-.10309	-.03387	.05346	-.10732	-.18015	.29640
Q04.1.U 基幹人材の新規採用	.46273	-.01461	.08172	-.11244	-.03701	.24063	-.00972	-.38747
Q04.1.T 社員の希望退職・整理解雇	-.21660	.61754	-.02116	-.23607	.02708	.06664	.13832	.07870
Q04.1.R 賃金・賞与水準の切り下げ	-.27262	.47833	-.07606	-.23640	.20279	-.11231	.12494	.06471
Q04.1.K 遊休資産売却や不動産運用	.00430	.45589	.11062	-.27050	.21018	-.14330	-.05769	.24215
Q04.1.J 不採算事業所の廃止	-.09850	.45174	.06194	.37648	-.07814	.21970	-.10445	-.04801
Q04.1.Q 財務・経理部門の充実	.28698	.36959	-.03901	-.23513	-.00015	-.16158	-.02175	-.33343
Q04.1.G 省力化機械への積極投資	.26804	-.18164	-.46305	.11236	.26801	-.00606	-.11117	-.00684
Q04.1.O 海外生産・海外調達の強化	.18585	.15456	.45061	.35054	-.11956	-.20944	-.02938	.15773
Q04.1.M 自社下請の整理・内製化促進	.04407	.32263	-.43968	-.00540	-.27377	.06189	.22309	.13018
Q04.1.I 製造方法・工程・部材の改善	.38421	-.08312	-.39262	-.03688	-.05339	-.17761	.31595	.28370
Q04.1.B 基幹事業での新製品の開発	.27890	-.14636	.37104	-.17480	-.29734	.22101	.23163	.21352
Q04.1.F 意匠・設計部門の強化	.20941	.01314	.29126	-.38836	.21903	.33782	-.27523	.20065
Q04.1.S 非正社員・臨時工への転換	.11160	.26468	.01896	.36120	.31405	-.07556	.17844	.00584
Q04.1.N 自社からの外注化の促進	.06503	-.00085	.39217	.23926	.47234	.04304	.34804	-.02473
Q04.1.H 高精度製品生産&検査機器導入	.30438	-.03320	-.29883	.10641	.44471	.13807	.19930	-.23359
Q04.1.A 製品の整理・集約	.08637	.28284	-.19902	.25958	-.36747	.18725	-.00600	-.01923
Q04.1.D 新事業の整理・本業へ集約	.20991	.29002	.03085	.32543	.00901	.51283	-.18409	.05333
Q04.1.C 新規事業への進出	.20426	.17511	.30446	.02698	-.03239	-.42616	-.08017	-.33816
Q04.1.L 他社の下請/OEM生産開始	.28568	.06309	-.03540	.25280	-.10217	-.39393	-.35843	.13115
Q04.1.E 革新的基礎技術の開発	.38610	-.09436	.20712	.05797	-.04484	-.03186	.41914	.28708
Q04.1.P 営業経路の開拓など営業強化	.36452	.13329	.07746	-.14443	-.30236	-.01441	.30355	-.37094

### (3) 人材開発度の高い企業の特徴

以上の因子のうち、第一のものをかりに「人材開発度」と名付けることにしよう。

その因子得点は平均0で-1から1までの間に正規分布するように基準化してあるから、その平均点を企業のその他の属性で計算してみることにしよう。その結果、重要と思われるような次の発見があった。

1) 規模が大きいほど人材開発度が高い(30人未満-.198, 30人以上50人未満-.125, 50人以上100人未満0.048, 100人以上300人未満0.276, 300人以上0.323)。

2) ただその中でも100-300人規模で、経営状況がよい(順風満帆, まあ好調)とする企業に人材開発度がことに高い(0.478)。ただ規模をコントロールしてみると、概して経営状況がよいほど人材開発度が高いことが一貫してみられるわけではない<sup>10</sup>。

3) 人材の特徴は研究・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近いことにあるとする企業の人材開発度が高い。また自社の盛衰を左右する大事な人材の一位に「製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職」を指摘する企業の人材育成度も高い。

4) 他の経営行動に対して人材開発度に関わる行動グループが相対的に独立であるのは、他の経営行動をとろうとする時にも中小製造業では人材不足を含め人的資源管理に悩みが大きく、積極的な人的資源管理行動を同時に採れないだから、という仮説を持つことができる。傍証は中小企業事業団が中堅・中小企業を対象として1994年度に行った「企業経営におけるリエンジニアリングに関する実態調査」であって<sup>11</sup>、これによると「経営活動の見直し」を64.7%が実施しているが、その阻害要因(複数回答)として、人材不足(70.6%)が、現状維持心情(50.4%)、企業風土改革困難(27.4%)、資金制約(23.4%)、既得権維持意識(21.4%)より上位に来ている。

## 4 経営戦略3＝過去5年間の製造部門での対策

### (1) 製造部門での対策と経営状況

われわれの観察対象は製造業の企業であるから、特に製造部門での対策を細かく聞いてみることにした<sup>12</sup>。その結果、表2-21のような結果になった。

1) 「材料・購買部品の見直しで低価格品の使用」「作業時間内で工程・設備の改善活動」「全社的な品質改善(TQC)活動」などが4-6割の企業で実施されている。

ただ、興味深いことに、上記二者の実施状況を、好調だとする企業とかなり苦しいとする企業とで比較すると、実施率に差が見られる。かなり苦しい状況にあるとする企業では、材料・購買部品の見直しで低価格品を使用するというようなコストダウン(それは製品の劣化＝下級品への移行を意味することが多いだろう)をより強調しているのに対し、好調な企業では、それも行ってはいるが、作業時間内での工程・設備の改善活動を強調している。

そして好調な企業ほど、機械設備投資を行って自動化を進め、その稼働時間を延長しているから、これが工程・設備の改善活動の要請と関わっていると思われる。これは好調な企業には製品の質の維持・向上、高級品への移行をねらう企業がより多いことを予想させ<sup>13</sup>、この点で苦しい状況にある企業との差を拡大するものがあると思われる。

2) 全社的な品質改善活動は4割の企業で行っているとし、経営状況との関連はなかった。が、実際には全体の第四位に挙げられていた幹部社員による改善対策会議は、かなり苦しいとする企業に多いのであり、推定するにかなり苦しい企業ではトップダウンによる緊急避難的な行動をより重視しているのである。

3) また、表2-21の結果をみるさいに注意しておくべき事は、不況期における現場対応は、同時に従業員の技能向上を伴って行われている場合があると思われることである。作業を集約し、多台持ちにするだけではそう大きな技能向上とは言えないが(ともあれ多台を持つこと自体、それぞれの機械を扱う技能の足し算では済まないことは

言うまでもない)、それに多能化が伴う場合がある。またより高価な機器導入に伴い保守作業の重要性が増すが、特別に保守要員をおくのではなく、操作員自身を教育して日常保守点検作業ができるまでに育てていこうとした企業が2割ある。多能化・技能向上を行い得ている企業が多数というつもりはない。そういう企業と他の企業との人材面での差異が広がる可能性もある。

先に(1)で指摘したとおり、主工程の自動化は好調な企業ほど実行している。しかし自動化は、筆者の観察によれば、しばしばそれ以前に作業員も巻き込んだ工程解析、工程改善の成果を基礎とする作業の流れ化があることがあり、また自動器機導入以後もその前後工程との流れ化を実現するような作業員の創意工夫、参画があることが多い。

このことによって操作員が工程と機械をとともにより熟知することで、段取りから小さなトラブル処理までの能力を育てていくことが多いのである(中小・中堅製造業では専任の保全要員を置く余裕がない場合が多い)<sup>14</sup>。

このようにみれば少なくとも一部の中小・中堅製造業での経営行動は、人的資源の育成を前提とし、また結果すると言えるだろう<sup>15</sup>。先に人的資源と経営状況とが直ちに関連しないことを指摘したが、それはすべての調査対象について集計したのでそう見えただけで、優れた企業を取り出してみれば、人的資源管理、経営行動、経営状況が好循環になっているものがちゃんとあると推定される<sup>16</sup>。

表 2-21 製造(生産)部門での対応(複数回答)

(%)

順位	計	好調な企業	かなり苦しい企業	差*
1 材料・購買部品の見直しで低価格品の使用	55.2	44.8	66.2	▲21.4
2 作業時間内で工程・設備の改善活動	46.3	48.5	37.4	11.1
3 全社的な品質改善(TQC)活動	41.0			
4 幹部社員による改善対策会議	28.9	25.0	36.0	▲11.0
5 作業を集約し、多台持ち、多能化	21.9			
6 作業員による機械設備の日常保守点検作業	21.6			
7 製品の見直しや部品共通化で部品点数削減	19.4			
8 主工程の自動化	19.1	25.0	9.4	15.6
9 工程の連続性を強め、流れ化を計った	17.8			
10 小トラブルへ作業員自ら対処	16.5			
11 技術者と作業員の共同検討の場の設置	16.0			
12 設備の稼働時間を延長したり24時間化	14.0	18.8	7.9	10.9
13 製造品種の集約・生産ロットの拡大	12.5			
14 カンバン方式を導入、在庫減らし	9.4			
15 くくりを大きくし、受け持ち範囲拡大	8.0			
16 時間外の小集団活動を奨励	7.8			
17 包装工程の自動化	7.0			
18 検査工程の自動化	6.7			
19 設備トラブル対処に保全要員を育成	5.5			
20 コンベアラインを廃止し、個別生産化	2.5			
21 資材倉庫、製品倉庫の自動化	4.2			
22 搬送、マテハン部分の自動化	1.9			

\* 1割以上差があるもの

## (2) 製造部門での対策の類型

製造部門での対策も、ある対策がとられれば他の対策も同時にとられるが、別の対策はとられないといった、比較的独立した対策群があると考え

られる。そこで、ここでも因子分析を使って、類型化を試みた(表2-22)。この表から、実質的には6つの因子(対策群)があるように思われる。

1) 第一は、機械化・自動化・流れ化を中心とする作業工程技術の変更と、それに関連する労働

者の職務変更および技能向上,そして改善活動である。

主工程の自動化,検査工程の自動化,包装工程の自動化,資材倉庫・製品倉庫の自動化が行われ(ただしそもそも後二者は前二者ほども工程がない企業があるためか,関連した実施率は低いだろう),工程の連続化・流れ化が計られる(それぞれの工程の機械化と,工程間の同期化は別のことである)。このような機械化に対して,機械の稼働率を高め製品品質の安定度を向上するには機械の保守点検が重要になるが,作業員自身が機械設備の日常保守点検ができるように職務富裕化が行われる。そして小さな設備トラブルに対しては作業員自らが対処するように教育され,またより大きなトラブルに対処できるよう,保全員が育成される<sup>17)</sup>。中小企業であるから幹部社員自らによる改善対策活動が行われ,また全社的な品質改善活動が行われる。その一環が作業時間内での工程・設備改善活動であり,また時間外での小集団活動の奨励である。

2) 技術者と作業員の共同検討の場の設置は以上と関連があるものの,カンバン方式導入・在庫

減らしとの関連性の方が強い。その理由についての私の仮説の一つは,後者が自動化を伴わず行われることがあることにある。

3) 製品の見直し等による部品点数削減,材料・部品見直し低価格品使用,製品種の集約・生産ロット拡大は,製品そのものの見直しとして他と独立して,しかしこれら事態では関連して行われる<sup>18)</sup>。

4) 搬送・マテハン部分の自動化,コンベアラインを廃止・個別生産化<sup>19)</sup>は工場内のロジスティクスの改善であり同時に行われる傾向がある。これは自動化を行う1群のような企業以外で行われる傾向がある。

5) 作業集約・多台持ち・多能化,くくり拡大・受け持ち範囲拡大は同じようなことで,筆者としては回答選択肢設定ミスであったかもしれないと思っている。が当初の意図は前者は機械が多く配置されているような作業現場,後者はベルトコンベアライン作業のような作業現場を想定していた。いずれにせよ,両者は関連して実施される。

6) 設備稼働時間延長は一個の独立した対策である<sup>20)</sup>。

表 2-22 過去5年間実施してきた製造部門での対応の類型: 因子行列(因子分析による: 主因子法, 初期固有値1以上を抽出, 反復回数50)

因子	1	2	3	4	5	6	7	8
作業員が機械設備日常保守点検	<b>0.476</b>	0.119	-0.268	-0.049	0.009	-0.125	-0.083	0.040
小トラブルへ作業員自ら対処	<b>0.429</b>	0.228	-0.059	-0.010	0.073	-0.111	-0.083	-0.101
検査工程の自動化	<b>0.393</b>	-0.267	0.099	-0.142	-0.063	0.008	0.077	0.075
主工程の自動化	<b>0.354</b>	-0.317	0.034	0.282	0.222	-0.041	0.260	0.034
幹部社員による改善対策活動	<b>0.339</b>	0.176	-0.076	0.062	-0.310	-0.038	0.065	-0.053
設備トラブル対処に保全員育成	<b>0.330</b>	0.063	-0.038	-0.063	0.058	-0.024	-0.039	-0.055
包装工程の自動化	<b>0.317</b>	-0.303	0.120	-0.041	-0.003	-0.256	-0.063	-0.167
全社的な品質改善活動	<b>0.315</b>	0.091	0.116	0.129	-0.208	0.227	0.110	-0.196
工程の連続化・流れ化	<b>0.308</b>	-0.020	0.054	0.133	0.059	-0.0053	-0.128	0.152
時間外の小集団活動を奨励	<b>0.299</b>	0.031	0.039	0.027	-0.044	0.115	-0.234	0.003
作業時間内で工程・設備改善活動	<b>0.247</b>	0.159	-0.157	0.015	-0.162	-0.106	0.142	0.157
資材倉庫, 製品倉庫の自動化	<b>0.171</b>	-0.152	0.121	0.074	-0.008	-0.101	-0.038	0.031
技術者作業員の共同検討の場設置	0.229	<b>0.280</b>	0.002	0.097	0.055	0.053	0.108	0.061
カンバン方式導入, 在庫減らし	0.008	<b>0.122</b>	0.067	0.072	-0.039	0.032	-0.013	-0.059
製品の見直し等で部品点数削減	0.053	0.261	<b>0.395</b>	0.061	0.013	-0.021	0.041	0.099
材料・部品見直し低価格品使用	-0.008	0.196	<b>0.244</b>	-0.088	0.035	-0.138	-0.024	0.142
製品種の集約・生産ロット拡大	0.044	-0.057	<b>0.233</b>	0.211	0.055	-0.016	-0.095	-0.134
搬送, マテハン部分の自動化	0.253	-0.257	0.182	<b>-0.321</b>	-0.216	0.088	-0.012	0.111
コンベアラインを廃止, 個別生産化	0.169	0.061	0.058	<b>-0.300</b>	0.173	0.085	0.168	-0.102
作業を集約, 多台持ち, 多能化	0.272	0.088	0.0017	-0.110	<b>0.277</b>	0.145	-0.034	0.074
くくりを大きくし受け持ち範囲拡大	0.145	0.167	0.0162	-0.174	<b>0.181</b>	-0.002	0.003	-0.112
設備稼働時間延長	0.258	-0.169	-0.118	0.145	0.041	<b>0.269</b>	-0.109	0.007



#### 4 競争戦略4＝競争優位特性

##### （1）自社の競争優位特性、ライバル企業の競争優位特性

ここでは中小・中堅企業自身が認識する自社の強さを検討する。回答にあたって競合相手に対する競争優位特性であることを自覚してもらうため、次のような質問とした。「問 主要な製品で、貴社の強さは为什么呢。また、貴社のライバル企業（最も強い競争相手）の強みは为什么呢。当てはまると思う番号をいくつでも選んで○をつけてください」。競争戦略の望ましい定義は競争優位特性ではなく、競争優位特性を何に求めようとしてどう行動するかということであろうが、これを一代理指標とした理由は前号で述べた。また競争優位性は、潜在的相手を含むすべての競争相手に対するものとして考えるべきかもしれないので、質問の最初の部分では最強のライバル企業云々という言葉は使わなかった。ただ、自社も最強のライバル企業もその他の競争相手に対しては同じ優位特性を持っているかもしれない。概して企業はライバル企業を意識し行動していると考えられるので、競争相手全体の強さを聞いてより漠たる回答を得るよりもライバル企業の競争優位特性を聞いて比較する方が好ましいと考えたものである。

回答は以下の表2-23に整理した。

1) まず自社の競争優位特性とされているところは、高品質、多品種が半数の企業の指摘で、一般の俗論で言われるように、大企業の大量生産品に対して少量多品種で、かつ品質で勝とうとする中小企業像と合致する。次に短納期。いわゆる「こまわりのよさ」が中小・中堅製造業の特質であるという俗論を経営者は追認する<sup>21</sup>。

2) しかし品質の良さは誇るが、製品の独創性を主張する中小・中堅製造業は3割で、またブランド力を言うものは2割とかなり少ない。得意先の開発した製品、また得意先ブランドによる製品を、期待に応える品質で、早く造る・・・これが大多数の中小・中堅製造業の姿であろう。

しかしながらその得意先が優れた企業であるという認識は小さいようである。

優れた親企業があることに競争優位特性を見いだした中小・中堅企業は2割に満たないからである。

3) 従業員の能力に競争優位特性を求める中小・中堅製造業は概して少数派である。技能者・作業者が優秀であるとする企業が3割、生産技術者が優秀であるとする企業が2割である。さらに研究開発陣が優秀であるとするものは、7社に1社である。

しかしながら労務費用が低いとする企業は8%だけである。

4) 低価格であることに競争優位特性を見いだしている企業は2割しかない。

5) 自動化機械が充実していることに競争優位特性を見いだしている企業は6社に1社しかない。

6) 先に不況下の経営行動としては営業力充実を挙げている企業が多いことをみたが、現在市場開発・販売体制の充実が競争優位特性とするものは1割のみである。

7) しばしば経営ジャーナリズムでは、業界ひいては国際標準品を作り出せと呼号するものがあるが、いま業界標準あるいは国際標準を設定している企業だとするものは20社に1社以下である。もっともそのようなごく例外的な企業がわれわれの調査で40社も拾い出せたとすれば、むしろ多いとも言えるかもしれない。その40社の企業の分析は特別に行うべきであろう。

8) 国際展開力があるとする企業もわずかである。が、それは当然であろう。やはりこの少数事例の研究は先に行うつもりである。

9) 工業集積地に立地していることを競争優位特性にあげている企業もわずかである。いわゆる産業集積ないし産業集積地における産業ネットワークを競争優位特性として指摘する議論は経営学者には多いと思われるが、中小・中堅企業の賛同するところではないようである。

表 2-23-1 中小・中堅企業の競争優位特性（ライバルとの比較）（1）

	1 より高 品質の ものが できる	2 より低 価格で できる	3 多品種 のものが できる	4 製品に 独創性 がある	5 ブラン ド力あ る	6 業界標 準・国 際標準 を設定	7 短納期	8 自動化 機械が 充実	9 生産技 術者が 優秀
1) 自社の優位特性	58.2	20.9	56.4	32.1	19.8	4.5	39.1	16.5	21.9
2) 最強のライバルの優位特性	16.2	48.7	11.8	7.4	22.2	2.8	11.0	19.1	12.4
3) 差 1) - 2)	32.0	-27.8	44.6	24.7	-2.4	1.7	28.1	-2.6	9.5

表 2-23-2 中小・中堅企業の競争優位特性（ライバルとの比較）（2）

	10 技能や 作業が 優秀	11 研究陣 が優秀	12 労務費 用が低 い	13 経営者 が優秀	14 市場開 発・販 売体制 の充実	15 国際展 開力	16 優れた 親企業	17 優れた 下請け 企業群	18 工業集 積地に 立地
1) 自社の優位特性	29.4	14.6	8.4	11.1	10.8	5.3	16.1	8.4	4.9
2) 最強のライバルの優位特性	9.9	19.0	16.6	6.7	19.6	9.2	8.2	5.8	4.3
3) 差 1) - 2)	19.5	-4.4	-8.2	4.4	-8.8	-3.9	7.9	2.6	0.6

これと最強ライバルの競争優位特性の指摘率と比較をしよう。

まず、最強ライバルがより高品質のものが作れるところが競争優位特性だとする企業は少ない。

では自社が高品質のものが作れるから最強ライバルに勝てると言えるだろうか。概して経営学の俗論では、様々な競争優位要因を列挙するが、そのすべてを備えていれば言うべきことはない。実際には特定のものの強化に中小企業は資源を集中せねばならない。しかもある競争優位特性は時代（需要者の変化、市場競争相手の変化など）によってその重要性を変える。たとえばここで指摘した高品質であるということは実は競争に劣位に立たせる要因になるかもしれない。

というのは、たとえば今回の調査でみると、中小・中堅企業はより低価格のものができるところに最大の競争相手の競争優位特性をみているようだ。しかもそれは自社が強いところではない。そしてこのライバルは多品種ではなく、より少数の製品をより品質が落ちても低価格で造る。そして景況が悪くなり需要者が質やバラエティよりも安さを求めるようになれば、質やバラエティへの誇りはその経営上の重要性を失うかもしれないのである。

独創性、短納期に関しては、自社がより優位であると中小・中堅企業は考えている。

また技能者や作業者の人材も、自社の方に誇りを持っているようである。

しかし、繰り返すが、これらの競争優位特性が実際にその期待に答えてくれているかどうかの問題である。

## （2）経営状況と競争優位特性

そこでさしあたり現在の経営状況(中間型を省略)別に比較してみよう(表 2-24-1, 2)。

1) その結果、概して経営状況の認識と競争優位特性の指摘とは関係がない。むしろ経営への競争優位特性の影響は、経営状況そのものをより詳細に調べて行うべきものではあるが、さしあたりはいわゆる競争優位特性だと言われているものには実際にはその効果がないか薄いものがあると推定してもいいのではないか。

2) ただし経営状況別に差があるものを見れば、より低価格でできるとか、労務費用が安いというところに競争優位特性を求めている企業の比率が、経営状況が悪い企業に多いと言えそうである。

ここから、低価格戦略を選び、そのためにも低賃金労働力に頼る中小・中堅企業は、この不況下では成功を収めていないという推定をすることができないのではないだろうか。もしそうだとすれば、ここでも経営戦略と人的資源管理とのある種の組

表 2-24-1 経営状況別 中小・中堅企業の競争優位特性（1）

経営状況		1 より高 品質の ものが できる	2 より低 価格で できる	3 多品種 のもの ができる	4 製品に 独創性 がある	5 ブラン ド力が ある	6 業界標 準・国 際標準 を設定	7 短納期	8 自動化 機械が 充実	9 生産技 術者が 優秀
1) 好調型	192	17.2	38.0	13.5	6.3	20.3	4.2	11.5	14.1	9.4
2) 苦境型	332	16.3	52.4	11.7	9.6	20.2	1.8	12.0	20.2	14.2
3) 差 1) - 2)		0.9	-14.4	1.8	-3.3	0.1	2.4	-0.5	-6.1	-4.8

表 2-24-2 経営状況別（ライバルとの比較）（2）

経営状況		10 技術者 や作業 者が優 秀	11 研究開 発陣が 優秀	12 労務費 用が低 い	13 経営者 が優秀	14 市場開 発・販 売体制 の充実	15 国際展 開力	16 優れた 親企業	17 優れた 下請け 企業群	18 工業集 積地に 立地
1) 好調型		10.4	16.1	10.4	4.2	14.1	10.4	8.9	3.6	3.6
2) 苦境型		11.4	18.7	20.5	7.8	19.1	7.5	7.2	6.9	6.0
3) 差 1) - 2)		-1.0	-2.6	-10.1	-3.6	-5.0	2.9	1.7	-3.3	-2.4

み合わせは中小・中堅企業の経営にとって重要な意味を持つという結論をもてるだろう。

（続）

\*1 前号85p 右段落（3）の分析には、筆者の誤認により間違いがある。下請け系列度とした因子のサインを逆にしてしまったもので、この因子は独立経営度とすべきものである。企業規模が大きいほど独立経営度が高く、また不況を知らない企業には独立経営度が高いと論述を訂正したい。前号の読者には陳謝させていただく。

\*2 もっとも好況期に関して著者は比肩すべきデータを持っていない。

\*3 筆者の経験では（未証明）過去の行動について聞いた場合よりも将来の見通しについて聞いた場合には正確度が落ちる。ゆえに将来の見通しに関する回答に関する論述は、そのようなものとして受け取っていただきたい。

\*4 この時期、アメリカや日本の経営ジャーナリズムでもはやされたものが、ハマー&チャンピヤ（Champy, James, & Hammer, Michael, 1993, *Reengineering the Corporation*, NY: Harper-Business）ハマー&スタントンの（Hammer, M. & Stanton, S. A., 1995, *The Reengineering Revolution*, New York: HarperCollins Publishers）「リエンジニアリング革命」である。リエンジニアリングの「公式の定義」は「劇的な業績改善をも

たらすための、事業プロセスの根本的な考え直しとラディカルな再設計」であると。しかし多くの経営技法の流行がそうであるように、コンサルタントや講演会の講師や出版社を潤しただけで、われわれが調査を始めたころには多くの批判が出ていた。たとえば1993年、Bain & Co. はアメリカの経営者による経営技法の活用度、満足度を調べる調査をスタートさせたが、そのデータベースによると、1993年、1994年、リエンジニアリングは熱狂的歓迎を受けたが、1995年になると、リエンジニアリングへの満足度は失墜した。初期の採用者は予想外の長期的副作用（モラルの低下、革新の停滞、信頼の崩壊、チームワークの弱化）を非難している（Rigby, Darrell K., 1998, "What's Today's Special At the Consultants' Cafe?," *Fortune*, Sept. 7, 1998, pp.76-77）。なお筆者が回った中小・中堅製造業でリエンジニアリングと呼べるものに取り組んでいるものは（倒産寸前の起業でない限り）まず存在しなかった。ゆえにこのような「根本的作り替え」などという回答選択肢は用意しなかった。

\*5 もっとも販売力強化は概してどのような調査でも経営策の上位にくる傾向がある。中小企業庁「最近の急速な円高が輸出型産地の中小製造業に及ぼす影響調査」（1995年3月に、輸出比率が1割以上の産地に属する中小製造業112社を対象にしたもの）は、円高に影響を受けたと思われる産地に限

定しているが、われわれの調査の時期も円高の悪影響が東京でも言われていた。また全国の産地から112社のみを調べてるので偏りは大きいと思われるが参考までにそこから円高に対する対応策を見ると、次の順序になる：「国内販売の強化」51.8%、「新製品開発・新分野展開」41.1%、「経費削減」37.5%、「付加価値・品質の向上」33.9%、「海外からの部品調達の増加」24.1%（5位まで）。

\*6 「東京都中小企業経営白書（平成10年版）」では、われわれの調査とほぼ同時期の、3,660の製造業への「製造業基本調査」に基づく調査結果を掲載しているが、調査では自社の技術を「生産・加工技術」と「製品開発力」にわけたときに自社がどちらに強いかを聞いている。その結果「生産・加工技術」が56.9%、「製品開発力」が10.0%で、両者を指摘するものが10.3%である。規模計であるが、約2割の都内製造業企業しか「製品開発力」には自信がないという数字ではあるが、たとえ自信がなくても新製品開発を志す企業があると考えれば、われわれの調査での33%の新製品開発指向の数字は、あながち不思議ではないだろう。

\*7 省力化機器への投資は、「バブル経済」期の深刻な労働力不足期から見られた。が機器への投資が、その機器を操作したり保全したりする労働者の不足を生むという一種の循環構造もしばしば見られた。

\*8 京浜工業地帯の中小・中堅製造業を得意先とする機械工具商社T社、N社社長への聴取調査による。

\*9 前出の中小企業庁調査によると、雇用調整の実施率は22.3%。

\*10 経営状況と人的資源管理との関係について、本調査のデータを用いたきわめて詳細な研究が同じ調査チームの奥西好夫教授（法政大学経営学部）から「中小企業の競争戦略と人的資源管理システム」とし商工中金の機関誌に発表される予定である。統計的解析は著者の不得意とするところであるから、奥西教授の論を参照されたい。

\*11 これに関してこの論文執筆までに原資料を入手できなかった。田宮良明「経営の見直しを進める中小製造業」『国民金融公庫調査月報』No.443, 1995-9, pp.46-7の紹介記事を参照した。

\*12 むろん生産管理に関する知見の常識だが製造部

門での品質・能率向上、コストダウンなど諸施策は多種多様である。ゆえに小さなアンケートの1質問で網羅はもとよりできない。主たる対策が何であるかを同定するのは結論先取のきらいをまぬかれないが、著者は調査票策定の直前に自動車部品製造で優良企業であると業界で考えられているX製作所（従業員約120人）の工場現場で工場長、作業長にそれぞれ2時間聴取を行い、質問作成の参考とした。同社について詳細な報告ができないのは取引先自動車メーカーの変更に取組中であり、活字にはいっさいしないほしいとの依頼があったためである。

\*13 前出の「東京都中小企業経営白書（平成10年版）」、都内の中小製造業のうち売上高が2年連続して15%以上ののびを示した企業を対象としてアンケートを行い、315社からの回答を得ているが、それらが企業がその地位を確立した理由として「新製品の開発・ヒット」「生産・加工技術の確立、新技術の開発」をあげるものが多く、またその確立の時期は不況に入った1990年代だとする企業が6割ほどになっている。

\*14 中小企業研究所、1992年10月、「中小企業の労働構造の変化（製造業）」は中小機械工業における機械・電気・情報それぞれの技術の一体化の動きと労働者の役割の変化を論じている。労働省産業労働調査課「人手不足下における中小製造業の経営状況と労働面の対応に関する調査：平成3年産業労働事情調査」は全国の常用労働者10人以上299人以下の民間企業約4500社を対象としたものであるが、自社内で「中間技術者」を養成しているとする企業が77.1%。

\*15 先にみた労働省調査によると、3年前と比べて労働者に必要とされる質的な（能力的な）水準が「高まった」とする中小製造業は、技術者について48.9%、中間技術者について43.1%、技能者について34.6%である（ここから「低下した」とする企業の比率を引くと、技術者について40.8ポイント、中間技術者について38.8ポイント、技能者について28.7ポイントである）。

\*16 この推定の根拠の一つは私の事例聴取調査による。ある程度中小企業の現場を数、歩いてみないと既存統計やアンケートの数字をいくらにらんでもわからぬものである。

\*17 機械化に対して、その保守点検からトラブル対処まですべて保全要員で行うか、オペレータと保全要員で協力・分業して行うか、オペレータだけで行うか、これは企業の選択、機械の特性、労働者の能力、機械メーカーの得意先指導体制などに依存すると思われる。つまりここで述べた傾向があるにしても、機械化されれば必ずオペレータの保守点検トラブル対処業務が増えるということではない。

\*18 前記 X 製作所では、1995年から「VA 活動」の名前でこれが行われていた。VA とは value analysis、製品およびその部品の顧客に対して生み出す価値（およびその価値を生むに必要な費用）の分析のことである。2 年間の活動で部品点数を32%削減し、製品種は8%削減したとされる（もっとも品種をどうくくるか、精密な議論がほんらい必要である）。

\*19 個別生産化については、いわゆる研究書ではないが、平野裕之、1997、『究極の物づくり・一個流し 一つずつ造れば安くなる』、日刊工業新聞社をお勧めしたい。

\*20 政府の労働時間短縮政策が強化されたこの時期、これは不思議な対策のように見えるかもしれない。しかしながら1996年に筆者が訪問した東京都のある鍍金業者（従業員32人）では、「安くて早い」という評判のため受注が殺到していた。しかも納期短縮要求が厳しくなっていた。従来、仕事を回していた近隣の業者はバブル期に廃業していったものが多かった。また設備更新によって能率をあげるだけの資金はなかったし、銀行のいわゆる貸し渋りで融資も受けられなかった。現在の設備の能率は材料に主として依存し、材料屋にその技術を依存している同工場ではその改善技術はなかった。そこで作業時間延長によって対応することにし従業員を集めて意見をつのった。従業員は周辺工場と同業者の従業員が工場廃止で失職した状況をよく知っており、また基本給が低い状況で残業代をあてにしてマイホーム建設を行うのがふつうであったので、作業時間延長、それには残業増を含むが、それに賛成した。現在、工場は朝6時半から夕方6時半まで稼働している（延長以前は朝8時から夕方6時＝定時は5時であるが1時間残業が常態）。以上、鍍金工場経営者の証言による。

\*21 筆者はこの俗論には疑いを持つが、その説明は稿を改めて行う。